

多国籍企業とグローバル化

Multinational corporations and globalization

山口 久美子

要 旨

1950年ごろから少しずつ始まった企業の海外進出は、1980年に先進諸国の巨大企業を中心に本格的に活動を開始し、1990年に入るとコンピュータの小型化やインターネットなどの電子技術が急激に発達したことで、国際的な企業活動の形態は次々と新たな変容を遂げて現在も国境を越えた新たな経済活動を展開し続けている。

母国以外の国において事業を調整ないし管理する能力を有する企業を多国籍企業とし、彼らはその生産要素と国の政策を場所に関係なく利用できる潜在的な能力を持っている。(Diken:1998=2001, 225)

グローバル化(Globalization)は、グローブ(Globe=球体=地球)という用語から、地球化や地球規模化とう専門用語が普及して一般化したものである。しかし、その定義は生産、貿易、環境、技術の諸過程などの多種多様な世界や、人文、社会科学以外の専門分野でも理論構成法の中に用いられる言葉となっている。(丸山:[2006])。

本稿では、グローバル化現象自体を多元的な現在進行中のプロセスと捉え、組織と労働形態の変化を含めた多国籍企業の実態と、経済のグローバル化現象という両面から考察する。

キーワード：市場の不確実性、企業の優位性、海外直接投資

はじめに

情報技術の発展は3つの新しい社会変化を生み出した。1つめは時間と空間の圧縮であり、2つめは生産工程の全面的な見直しであり、最も大きな変化は人と人との繋がり方を大きく変えてしまったことである。このように社会全体が変化していく中で、多国籍企業は国境を越えた大きな動きでその変化に対応している。本来社会は、国民国家という1つのまとまりと秩序を持ち機能するものであるが、情報技術の発達には国境を意識させず柔軟なヒト、モノ、カネ、情報の流れを作り出し、企業は其中最善の方法で活動しようと試みる。

予測不可能なグローバル化社会で、企業活動

は特定の価値、理想、目的を前提とする実質合理性から離れ、ウェーバーのいう形式合理性へと傾倒し、非効率的なものや個性的なものは出来るだけ排除し、その活動を拡大しようとする。そのために、多国籍企業は自ら組織と労働形態を変え、経済のグローバル化の中で企業の優位性を少しでも多くとどめる方法を考えている。その対応法と経済のグローバル化の本質について考察する。

1. 多国籍企業の実態

① 第2次世界大戦後日本に参入し始めた米国の多国籍企業は、母国とは非常に異なった文化を持つ日本で企業活動を行うために、日本の市場に対応できる独自の組織を創りださなければ

ならなかった。そのため、日本企業との合併会社を作り日本人従業員を雇用した。

1986年には、1ドルが200円台となり、その後継続して円高が進展したことは、日本で米国製品の輸入販売するための追い風となり、日本独自の商習慣である根回しや根拠のない値引き要求などを受け入れ、大枠では本国主導の事業部制を取っていたものの、実際は日本の各地域別に分離された組織によって運営されていた。支社単位で現地の顧客に密着した営業戦略を練り、米国からの指示命令の圧力も弱く支社長の特別承認によって、ほとんど日本企業と同様のやりかたで営業活動を行っていたのである。

支社ごとに統制された組織は、日本を中心とした包括的な組織と連動して営業や開発部門を中心に、エンジニア、サービスや物流部門、また人事、経理、総務や倉庫まで、あらゆる事態にも自社内で対応できるよう多くの部署と人員を抱えていた。

しかし、1990年代に入り、日本のバブル経済が崩壊しオープンな設計思考に基いて他企業との連携協力によって製品が作られはじめることによって、それまでの地域を重視した組織構造は急激に陳腐化し、もっと小回りのきく専門性を持つ小さな集団をいくつも集めた組織へと変化した。自前主義的サービスを行う組織から、個々の部署が社内社外を問わずそれぞれの特化技術を取り込みまた提供できる組織へと変化した。このことが多国籍企業の国際化をグローバル化へ移行させるための大きな要因のひとつとなった。

2007年には、米国内のソフトウェア業界の大企業の59%は海外への業務委託を行っており¹⁾、米国の情報サービス関連の研究開発は国際競争力を維持するために、海外の優れたIT人材に大きく依存している。

早いスピードで変わる市場の要求に対応するため、多国籍企業の組織は短期間で繰り返し変更され続けるものになった。市場の要求に対応

するためには、十分な時間を取って組織を検討していくことよりも、社会や顧客の要求を察知しその方向に向かって修正しながらでも組織を市場に対応させていくことが重要なのである。そのためには、専門化の集団を駆使し、自社にとって必要な技術であってもそれを抱えているコストが高いならば、社外や国外からその技術を調達していく。中間部門や間接部門を取り外し階層の少ないヨコ組織へと変化し、中間管理職は激減し部下を持たない管理職が増え、自ら成果を上げることが求められるようになった。そして、自社にはその運営を支える開発部門など核の部分だけ残したものになった。

② 1990年に入り情報技術が発展し通信のネットワーク化が進むと情報交換のための時間と距離を考慮しなくてもよい環境が整い、PCが社内のローカルネットワーク（LAN）に繋がれば、世界中のオフィスのどこにいても情報は共有され、大容量のデータはデジタル化され瞬時に受送信される。内線電話も世界中のオフィスと繋がり複数の担当者と同時に電話会議を行い、各自のPC画面も共有できる。最近では携帯電話や小型PCなどのモバイル通信機器と情報技術を連携させることで、自宅、移動中の車の中や新幹線の中でも気軽にLANに繋ぐことができ、仕事上での時間と場所のボーダーレス化は進行している。

2000年以降は、総合業務パッケージであるERP（Enterprise Resource Planning）が開発され、受発注、販売管理、在庫管理などの情報システムパッケージとして企業内に取り入れられ、それまで各国それぞれの国でシステム稼動していたものから、世界中の拠点の全てのシステムの統合が実現し始めた。業務管理が一元化したことで、米国、ヨーロッパ、アジアパシフィックという大きな括りの地域でまとめたシステム管理が実現し、システム管理コストの削減とともに多くの人員削減も行われた。

グローバル化した多国籍企業では、これまで

あった国境で区切られていた障害をひとつずつ取り除いていき、24時間フルに仕事が展開できる環境を作っていく。そして、元々の工場やオフィスが世界中に広がっている米国企業は、インフラの整備が整っていることや英語でのコミュニケーションが社内で一般化していることから、グローバルネットワーク社会への適応は一步先に出ているといえる。

③ 情報のネットワーク化は、産業構造を大きく変化させた。それまで企業は部品供給業者からそれぞれ調達したものを使ってひとつのものを作っていたが、機械やシステムを構成する要素の部品の機能を集め、まとまりのある機能を持たせた交換可能な部品を創り出すことで仕事を分業することができるようになった。これらの構成要素をモジュールという。最初にモジュール化を実践したのはコンピュータ会社であった。他の業種に先駆けて各モジュール間の複雑な情報を簡単に交換し、従来の産業立地条件が土地、資本、労働力を一箇所に集めることが前提であったのに対し、全く異なった自由な産業構造を実現することになった。そこでは、優れた技術と技術の繋がりを最優先し、ネットワークの形へ姿を変えた企業構造はタテからヨコのビジネスワークを再構成し、その形は不規則に無限に広がっていく。

2. 労働形態の変化

① 資本主義における最も基本的な不平等は、資本と労働者の間に成立している力の格差である。この格差は資本を中心に展開されており、労働の排除と独占である。資本家が持っているこの特権によって労使間の依存関係は極めて非対照的なものになっており、それは常に需要側に有利に、供給側に不利に働く力関係を持つものである。グローバル化する社会では、この資本主義の労使間の力関係の問題もグローバルに展開する。

労働者の雇用は、1970年代をピークにその後着実に消失が続いている。その理由は多岐に及ぶが2つの大きな原因があげられる。特に、米国では、時給15ドル以上を稼いでいた労働者に対し比較できないほど低い賃金コストを持つ海外生産者への労働力の移行があげられる。そして、もうひとつは著しい技術進歩が大量雇用の場を根底から崩してしまったことである。米国のGM社は、1970年には50万人の労働者を雇っていたが、1995年には35万人で当初と同じ台数の車を生産できるようになっている。このような雇用の消失傾向は製造業から始まり、1990年代以降は最も繁栄していた電気通信やエレクトロニクス産業にも及んでいき、現在まで恒常的に雇用の消失を続けている。このように大企業の責任下で雇用の消失と労働力が分散することで企業組織が小さくなることをダウンサイジング(Downsizing)という。

ダウンサイジングの元来の意味は、大型コンピュータから小型のワークステーションやパーソナルコンピュータに置き換わることであり、運用コストが削減されるという利点も含んでいたが、後に一般化して様々な分野での小型化に際しても適用されるようになり、労働者の整理解雇を意味するようになった。

1990年以降、グローバルな大競争時代に入突したことで、経営者たちは多角化投資の相対的な経営資源を分配するやり方では勝ち抜くことができないと考え、自らの持つ技術開発力や潜在能力を熟知し、経営資源をどの分野に振り向け競うのかという資源の選択と集中による戦略を取るようになった。市場での占有率を高めその代わりに自社でなくても行える仕事はパートタイムや派遣社員の仕事として切り離していく。多国籍企業が行うリストラクチャリングは、既存の技術の追求や高収益事業に執着せずダイナミックに変革され、海外へ部門の売却を行い全く新しい組織と労働力の導入を試みるのである。

② 企業のダウンサイジングにより、海外へ業

務を集中させ製造ラインを移行することで国内での業務が無くなり次々と社員が解雇されていくことになった。これと並行してそれまでから外部委託（アウトソーシング）されていた物流の仕事や施設管理に加えて、人事、総務、福利厚生といった事務管理部門もその対象になってきた。かつてはこれらの部門の業務内容はその企業固有の複雑で多様な形をしているため、外部委託されにくいとされていた。しかし、その業務内容をコアとする企業とともに新しく効率のよい業務方法を構築し、自社からその部門を切り離して安いコストでその業務のプロ集団からのサービスとして受け取るようになった。

アウトソーシングの始まりは、1970年代後半に EDS 社（Electric Data System 社）が情報システム業務を企画から管理運用まで一括管理するというコンセプトで、他企業からその仕事を受託したのが始まりだが、その後、業務のビジネスプロセスを外部にアウトソースし、業務の内容を企業と請負側企業がきめ細かくすり合わせて決定し実行していく方法を、ビジネス・プロセス・アウトソーシング（BPO）という。

BPO の発展段階は 4 つあり、1 つめはコストの削減中心、2 つめはアウトソーサーの専門性の活用、3 つめはビジネスモデルの組み換え、そして最後は外部資産の有効活用やウェブ技術の取り入れを伴うさらなるビジネスモデルの組み換えである。1999 年以降米国ではすでに 4 つめの段階に入っているが、日本ではまだ 2 つめの段階に入ったレベルである（加藤：2001, 54）。日本が米国より遅れている理由は、日本企業の経営の特色が、自社のビジネスを標準化や汎用化することより独自性を強調する志向が高く、他社で開発され活用されている資産活用の方法や価値創造のメカニズムを積極的に活用するという経営モデルを定着させるに苦労しているからである²⁾。

多国籍企業においては、BPO 導入のためのアウトソーサーを決定する場合、世界中のオフィ

スを出来るだけ包括的にサポートすることができ、専門的ノウハウと優れた人材を持つところを探すことが最重要課題となる。その結果選択される先は世界中で企業活動を展開している多国籍企業の確立が高い。多国籍企業のパートナーが多国籍企業になれば、世界中にあるオフィスへのサービスもまたグローバルスタンダード（世界的標準）へ統合されていく。そうやって多国籍企業の企業活動は各国のローカルな文化や習慣は考慮されず、グローバルに一元的な管理体制へと突入していくのである。

③ グローバルにダウンサイジングや BPO を実践してきた結果、組織の指示命令は本社中心のトップダウンとなり、ローカルな文化や現場で働く労働者たちの姿は見えず、経営状態を示す数字だけがクローズアップされていく。企業がグローバル化することで市場経済志向が一段と進み、途上国の世界貿易の進行に加え途上国で生産された安価な輸入品と、海外委託による国内の製造分野の空洞化によって、労働者は圧迫され経営者は従業員の福利厚生より株主の満足度を高めることに集中している。

3. グローバル化

① グローバル化を多次元的な現在進行中のプロセスと捉えたとき、実際に我々の生活に大きな影響を与えているものは、そのプロセスの変化によって大きく変貌している世界経済の諸過程によるものである。世界経済の伝統的な分析単位は国民国家であるが、今では経済のグローバル化が時間的、空間的に不平等に進展するという前提の下で、国家と多国籍企業の経済活動の働きの相互作用によっては牽引されている。その時、注意すべき点は、市場経済において多国籍企業の国際化とグローバル化がどのように異なった性格を持っているかを考慮することである。

これまで海外での工場生産や貿易によって国

際化していった市場に、情報技術の発達で商業サービス貿易が加わったことで、企業活動の国際化は一気に加速し産業の情報化と情報の産業化が同時進行している（大西：2000, 27）。このような社会の中で、日本企業の国際化がグローバル化に向けての足がかりを持ったのは、1985年に当時景気が低迷していた米国が、好景気の日本からの輸入に対して危機感を抱きG5先進国蔵相会議でプラザ合意を取り付け、円高の容認を行ったことである。このことで海外直接投資（FDI）の方法が大きく変わった。

経済の国際化のためには、生産、貿易とこのFDIが重要な要素となる。中でもFDI統計は多国籍企業活動と海外生産の進展に関する単一指標として最も包括的なものであり、1980年代のFDIは世界のGNP成長の4倍の早さで拡大した。また、外国から投資される資金の中でも、FDIは工業化への直接的な寄与が最も大きい。それは、外貨を流入させるだけでなく、新規雇用を創出し技術の移転を生み出すものであったが、そこで生み出された利益は資本主義の原理によってそのほとんどは投資国本国に吸い上げられていた。しかし、現在のFDIは単なる生産設備の輸入と異なり、技術やテクノロジーの導入による企業活動のグローバル化の波により、国際化から国際分業体制の活動へ変わってきた。

② 日本企業の多国籍化は、輸出志向から始まり経営資源の再配分を活発化するため本社で一元的に管理する国際業務部などの組織をつくり、ネットワークシステムの発達と同時にそれまでの単純な輸出に代わり、海外販売会社や海外生産拠点の設立や、外国企業とのライセンス契約などを経て、国際ビジネスの場に参入していくことにより推進された。

しかし、日本企業が海外で経営、生産を行い競争力を発揮するためには、日本国内で養われた経営資源上の優位性を現地に持ち込む必要がある、日本的経営システムの現地会社の適応についてジレンマと試行錯誤があった。日本的シ

ステムは、組織の横断的な社員の強力体制により作り出されていたが、海外の異なった労働慣行や制度を持つ環境下で、そのシステムを構築し定着させることは困難であった³⁾。

日本の多国籍企業が海外で成功を収めるためには、日本人出向者の存在と日本本社主導のノウハウの導入と現地進出日系部品供給者の支えという3つの特徴を備えていた。そして、人的資産管理を重視することと、日本的システムという本社の構造を現地に適用し適応させることを優先していく。このことにより、日本の多国籍企業は海外においても日本と同様に品質のよい製品を効率よく生産することが可能になった。その反面、品質検査員を日本の製造ライン以上に配置し、従業員の教育訓練に予想以上の時間がかかり、日本人出向者をなかなかはずせないといった日本に無い問題と常に取り組む必要があった。

そして、米国の多国籍企業は、短期的な見通して財務中心的な戦略を持つことが多いが、日本の多国籍企業は長期的な見通しによる市場シェアが中心の戦略を取る。また、日本の場合企業内およびグループ内で行う貿易水準が高いが、米国ではアウトソーシングする性向が高いなど、グローバル化に対応する方法の相違点が多い。

③ グローバル化プロセスと国際化プロセスとは質的に異なるものである。現在進展しているグローバル化プロセスにおいては、もはや国境は企業活動や生産プロセスを包み込まず、その代わりに世界貿易機構（WHO）、国際通貨基金（IMF）、国際復興開発銀行（IBRD）、関税と貿易に関する一般協定（GATT）、海外直接投資（FDI）などのグローバルな経済機構に主導されている。それまでであった中心、半周辺、周辺という3つの部分からなる単純な国際化はあいまいな形になり、グローバル化する社会は絶え間ない不均衡な流動状態の様相を示し続けている。

企業が多国籍化していく過程は大きく2つに

分けられる。ひとつは市場経済の動向の変化による企業活動への外的要因であり、もうひとつは企業自体が持つ特有の戦略によるものであり内的要因である。

多国籍企業は、異なった国籍を持ちその活動は複雑な行動を示しているが、企業が多国籍化するための内的要因の先行理論としてスティーブン・ハイマーは、企業が外国の特定市場に商品を提供する際、その国内企業の優位性を上回る企業の特長性を有するはずだとした。多国籍企業は国境の外側まで広がった生産活動に対して、支配を持続させるためのメカニズムを持ち、単なる国際取引ではなく国際的生産を意味するとした。外国企業がその企業規模や経済性、市場の支配力、ブランド名や宣伝能力などのマーケティングの知識、製品開発力や生産工程の技術力、廉価な資金源の利用などを基盤とすることで国内企業を超えた優位性を持つことにあるというものであった。そして、多国籍企業の持つ内部化された優位性の活用によって生産の国際化が展開するとき、重要な条件は市場の不完全性であると強調したうえで、その中で外国企業の支配が確立されたとき競争優位に立つことができるとした (Hymer : 1976=1979, 39)。

ハイマーが指摘したように、市場の不完全性が多いほど企業にとっては市場が持っている機能をより多く自らの手で操作しようとし、企業の創造的価値を内部化させ、地元企業に対して一定の優位性を持とうとするとときに企業は多国籍化するのである。そして、かつての貿易理論は、資本は過剰地域から不足地域へ流れるという単純なものであったが、情報技術の発展や柔軟な企業組織を持つ現在ではそれはあてはまらず、資本は複雑な流れで地理的拡張を行い企業ごとに異なった形態を持っている。

多国籍企業の活動は、その組織と労働形態を変え国境を超え国際的経済市場の中で、新しい生産活動を行っていることは事実であり、多国籍企業のグローバル化は国家経済の自律性と並

び企業独自の優位性を持ち生産の再構成を行っている。労働力を分化し流動化させてより強い経済力を持つ先進国企業が中心となり、欧米主義の擬似普遍的な大きな世界のネットワークに統合しようとしているのである。それは、近代合理主義が世界規模に拡大され、市場に優位に立つものが作作的に作り出しているものであるといえ、多国籍企業活動の中に地球規模での一貫した包括的システムを見ることは出来ないと考えられる。

注

- 1) 米国ソフトウェア業界団体 (Software & Information Industry Association) が2007年に海外委託業務について114社を調査の結果68社が実施。
- 2) 2008年経済産業省のBPO研究会の報告書によると、2010年にはBPOの市場規模は4500億ドルと見込まれるが、日本企業はBPO市場の競争に参入できおらず、導入する際も国内業務との調整型にとどまっている。
- 3) 米国では、日本企業の従業員参画型の小集団活動は受け入れられにくく、また在庫容認の慣行があり厳しい在庫管理への意識付けに時間がかかる。

文 献

- Abercrombie, Nicholas・Hill, Stephen・Turner, Bryan, S. 1984, 1988, 1994, 2000, *The penguin dictionary of sociology.*, Australia: Allen & Unwin. (丸山哲央監訳, 2005, 『新しい世紀の社会学中辞典』ミネルヴァ書房)
- Adda, Jacques, 2004, *La mondialisation de l'économie.*, Benin: KARTHALA. (清水耕一・坂口明義訳, 2006, 『経済のグローバル化とは何か』ナカニシヤ出版)
- Beck, Ulrich, 2000, *What is globalization?*, Cambridge: Polity Press. (木前利秋・中村健吾訳, 2005, 『グローバル化の社会学』国文社)
- Besser, Terry, L, 1996, *Team Toyota: transplanting the Toyota culture to the Camry plant in Kentucky.*, USA: State University of New York Press. (鈴木良始訳, 1999, 『トヨタの米国工場経営: チーム文化とアメリカ人』北大図書刊行会)
- Diken, Peter, 1998, *Global shift: transforming the world economy.*, Oxford: Paul Chapman.

- (今尾雅博・鹿嶋洋・富樫幸一訳, 2001, 『グローバル・シフト』古今書院)
- Dore, Ronald, 2004, *New forms and meanings of work in an increasingly globalized world.*, Geneve: International Labour Office. (石塚雅彦訳, 2005, 『働くということ: グローバル化と労働の新しい意味』中央公論社)
- Durkheim, Emile, 1960, *De la division du travail social.*, Bibliobazaar. (田原音和, 日高六郎訳, 1971, 『社会分業論』青木書店)
- 藤本隆宏, 1997, 『生産システムの進化論: トヨタ自動車にみる組織能力と創発プロセス』有斐閣
- 堀本武功, 2007, 『インド: グローバル化する巨象』岩波書店
- Hymer, Stephen, 1976, *The international operations of national firms and other essays.*, Cambridge: MIT Press. (宮崎義一編訳, 1979, 『多国籍企業論』岩波書店)
- 金網基志, 2009, 『暗黙知の移転と多国籍企業』立教大学出版会
- 加藤晴彦, 2001, 『「超企業」ビジネスプロセスアウトソーシングから価値創造へ』(株)日本経済評論社
- Kindleberger, Charls, Poor, 1969, *The international corporation: a symposium.*, Cambridge: Harvard University Press. (藤原武平太・和田和訳, 1971 『多国籍企業』(財)日本生産性本部)
- 丸山哲央, 2004, 「グローバル化時代の公共空間と知の形成」『佛教大学総合研究所紀要』11: 97-111.
- , 2006, 「グローバル化論の視角」, 『佛教大学社会学研究』第31: 70-75.
- 宮川正裕, 2008, 『グローバル経営と戦略的クオリティマネジメント: 日本発のグローバルオペレーションズマネジメント』中京大総合政策研究業書
- 奥村昭博・加藤幹雄著, 1989, 『多国籍企業と国際組織: グローバル機構と海外進出部隊』第一法規出版
- ジョージ・リッツア, 丸山哲央編著, 2003, 『マクドナルド化と日本』ミネルヴァ書房
- , *The globalization of nothing.*, New Delhe: Sage Publications India Pvt., LTD. (正岡寛司・山本徹夫・山本光子訳, 2005, 『無のグローバル化』明石書店)
- 佐藤忍, 2006, 『グローバル化で変わる国際労働市場』明石書店
- 下川幸一, 2004, 『グローバル自動車産業経営史』有斐閣
- 田中勉, 2007, 『日本論: グローバル化する日本』中央大学出版部
- Tomlinson, John, 1999, *Globalization and culture.*, Philadelphia: Temple University Press. (片岡信訳, 2000, 『グローバリゼーション』青土社)
- Vernon, Raymond, 1971, *SOVEREIGNTY AT BAY, The Multinational Spread of U.S. Enterprises.*, Cambridge: MIT Press. (霍見芳浩訳, 1973, 『多国籍企業の新展開』ダイヤモンド社)
- 西村吉雄, 2000, 『情報産業論』情報大学教育振興会
- (やまぐち くみこ
佛教大学社会学研究科修士課程)